

## Внедрение процессного управления в ИТ-компании (Оператор Газпром ИД)

### *Аннотация*

#### *Цель проекта:*

Внедрить основные принципы и практики процессного управления в деятельность организации для улучшения количественных и качественных характеристик производства ИТ-продуктов. Проект направлен на повышение эффективности работы Компании, улучшение качества ее продуктов и на создание более благоприятной рабочей среды для сотрудников.

#### *Задачи проекта:*

- выработать и сформировать регламент управления бизнес-процессов и стандарты исполнения этапов управления;
- определить «единое окно» по экспертизе управления бизнес-процессов;
- определить ключевые точки приложения усилий;
- сформировать профили членов Центра экспертизы;
- сформировать стратегию Центра экспертизы.

#### *Реализация:*

Для достижения цели было принято решение в рамках проекта создать Центр экспертизы по процессному управлению, объединяющий специалистов из различных областей с целью применения опыта производственных компаний и современных практик в создании цифровых продуктов.

#### *Эффекты:*

Внедрение основных принципов и практик процессного управления в деятельность организации позволило вывести на качественно новый уровень работу по совершенствованию процессов и повысить итоговое качество производства ИТ-продуктов.

#### Результаты внедренных инициатив:

- стандартизация и оптимизация процессов НИОКР (Product Discovery) и Производства (Product Delivery) позволили повысить качество конверсии продуктовых идей в конечную полезную функциональность;
- отдел процессного управления стал точкой входа для инициатив и стандартизации работы, где сотрудники получают поддержку необходимых изменений;
- изменение корпоративной культуры на процессно-ориентированный подход к выполнению функциональных задач;
- внедрение бизнес-ролевого подхода для разграничения функций и направлений работы позволило снизить конфликтность, улучшить общее моральное состояние в командах;
- внутренний найм и использование возможностей других отделов позволило избежать нецелесообразного расширения штата и сократить возможные затраты на внедрение процессного подхода.

## ***Введение***

### *Миссия компании:*

Создание цифровой среды продуктов и сервисов, обеспечивающих развитие человека на принципах безопасности и этичности, где в основе – культурный и бизнес код Газпрома.

Компания ООО «Оператор Газпром ИД» (ГИД) была основана в 2021 году и является разработчиком электронных сервисов, доступных как публично, так и исключительно внутри контура группы «Газпром». Компания развивает собственную систему идентификации и авторизации «Газпром ID». ГИД сегодня – это команда из **500+** талантливых инженеров, продуктовых менеджеров, редакторов, дизайнеров, финансистов, специалистов по внедрению и других важных для нас коллег из более чем 40 городов, которые вносят свой вклад в развитие компании и продуктов.

Мы разрабатываем современные и удобные продукты, которыми ежедневно пользуются миллионы людей. Флагманский продукт «Газпром ID» – сервис для авторизации и идентификации пользователей, который используют более 30 млн пользователей. А экосистемная платформа ГИД – цифровой продукт для сотрудников группы «Газпром», включающий в себя самостоятельные сервисы для адаптации и обучения сотрудников, организации эффективных коммуникаций, трекинга психоэмоционального состояния, а также постоянно расширяющуюся линейку банковских, страховых и потребительских услуг и круглосуточную новостную ленту.

### ***Бизнес-контекст***

ООО «Оператор Газпром ИД» входит в состав холдинга ПАО «Газпром», что налагает обязательства по регламентации деятельности, отчетности и соответствию стандартам внедренных в ПАО «Газпром»

Компания находится в стадии стремительного развития. В 2021ом году компания начинала свой путь с командой из 20 человек и только за прошлый год команда выросла в два раза, за счет привлечения талантов с рынка и слияния с другими компаниями. Для решения бизнес-задач менялась и структура компании, были созданы новые отделы: операционная дирекция, проектный офис, архитектурный штаб, департамент маркетинга, команда исследований. С учетом стремительного роста команды, реорганизации структуры и запуска новых продуктов, процессы усложнились и их число постоянно росло. Основная роль управления заключалась в том, чтобы создать понимание и готовность сотрудников к процессу изменений, установить ясные цели и ожидания, а также обеспечить поддержку и ресурсы для успешной реализации проекта и достижения результатов в срок.

### *Бизнес-цель*

Целью компании является построение конкурентноспособных синергетических продуктов, которые дают возможности роста благополучия пользователей и компаний.

Одной из особенностей работы Компании является наличие не только продуктового подхода при реализации ИТ-продуктов, но и использование проектного подхода для управления портфелем проектов. В портфель проектов включены не только проекты по реализации ИТ решений, но и контентные продукты, продукты по внутренней автоматизации.

## ***Границы проекта***

### ***1. Формирование потребности в методологии процессного управления***

Процесс совершенствования и внедрения изменений не был однородным и синхронизированным. На разных этапах жизни компании изменения инициировались точно для решения конкретных задач. А в 2023-ем году сформировался общий запрос на внедрение системы управления процессами, изменениями вслед за изменяющимися потребностями внутри и вне Компании.

В апреле 2023-го года число разработчиков превысило 100 человек и для повышения качества управления процессом создания продуктов выделили отдельное техническое подразделение. Прежде разработка велась по принципу единого «котла» без разделения на проекты и продукты. Руководитель подразделения запустил процесс выделения отдельных продуктов и формирования кросс-функциональных команд для решения задач конкретных продуктовых направлений. В это же время внедрили ряд внутренних инноваций, которые сократили время поставки полезной функциональности пользователям, в частности провели работу по сокращению итерации разработки (спринтов) с 3-х недельных на 2-х недельные, а в дальнейшем реализовали подход «релизы по требованию».

В это же время в функциональном подразделении продуктовых менеджеров сформировалась потребность в оптимизации процесса «от идеи до передачи в разработку». Выделили роль менеджера ответственного за развитие продуктовых процессов. Его силами был описан процесс подразделения и продуктовых команд на основе Product Discovery Framework. Вскоре осознали, что совершенствованием в подразделении продуктовых менеджеров невозможно закрыть все болевые точки создания и развития продуктов и осознали необходимость взаимодействия на уровне сквозного кросс-функционального процесса.

В августе команда архитекторов на основе роста объема и усложнения нефункциональных требований и расширения системы сформировала архитектурный штаб для определения общих подходов и принципов формирования архитектуры разрабатываемых систем, сервисов и приложений. Тенденция к стандартизации процессов привела к инициативности других подразделений, где функциональные направления самостоятельно стандартизировали и описали внутренние процессы доступно и понятно для своих подразделений.

В сентябре 2023-го привлекли команду технических писателей ГИД для стандартизации процесса и внедрения практик из ГОСТ 34, фактически расширив процессную команду.

В октябре 2023-го года для закрытия потребности унификации процессов и построения общей системы управления была сформирована Операционная дирекция. Теперь это главное подразделение отвечающее за управление процессами внутри компании и за выполнение целей компании. В Операционной дирекции выделили Отдел процессного управления – единое окно и точка формирования политики процессного управления в компании. А в 2024ом году управление процессами стало одним из полноценных направлений в компании и руководством поставлена цель сделать процессы нашим конкурентным преимуществом.

### ***2. Выделение и описание основного производственного процесса***

Развитие компании и переход к отдельной работе функциональных направлений привели к наследованию практик производственного подхода в реализации инициатив и проектов от родительской компании холдинга.

Для формирования собственной идентичности и путей развития мы решили организовать и структурировать работу через практики BPM. Для решения такой задачи необходимо было внедрить язык нотации BPMN и сопутствующих терминов. Это позволило стабилизировать коммуникации и подготовить сотрудников к изменениям в их работе. Далее мы приступили к идентификации и анализу процессов. Так как приоритетом для бизнеса является разработка ИТ-продуктов, то было принято решение о приоритизации работы и выделении основного производственного процесса.

Выделили процессы Product Discovery и Product Delivery, как части основного производственного процесса.

Одной из основных сложностей реализации гибких методологий в производственных компаниях является необходимость соблюдения жёстких стандартов и регламентов работы. ИТ-производство регламентируется согласно ГОСТ 34. «Разработка автоматизированной системы управления (АСУ)». При описании своего основного производственного процесса мы взяли за основу гибкий подход из Product Framework, учли требования из ГОСТ 34 к отчётной документации и требования корпоративных стандартов, регулирующих управление качеством производства.

В стадии НИКОР, соответствующей Product Discovery выделили 3 этапа:

- Формирование и проработка идеи, где аккумулируются и фиксируются идеи по единому шаблону.
- Исследование и защита концепции, где по результатам продуктового исследования из идеи формируется концепция и она проходит защиту на внутренних продуктовых советах.
- Проектирование продуктового решения, где формируется детальное описание будущего продуктового решения, и оно защищается на Инвестиционной комиссии.

В стадии Производство, соответствующей Product Delivery выделили 4 этапа:

- Подготовка к реализации, где собирается команда и выбирается методология реализации.
- Техническая реализация, где создаётся продукт.
- Приёмка результатов от внешних исполнителей, где проводится приёмка продукта, если его делала сторонняя команда.
- Документирование, где фиксируется результат разработки и формируется отчётная документация по продукту.

### ***3. Формирование нормативного каркаса***

На первых стадиях внедрения процессного управления необходимо не только идентифицировать процессы и их участников, так же важно привести созданные стандарты к исполнению. Развитие локальных нормативных актов (ЛНА) компании - стало одним из выбранных инструментов внедрения изменений.

ЛНА – важный инструмент регламентации и ознакомления сотрудников компании с внедренными изменениями, но также ЛНА служит инструментом рассказа о функции, подразделении и процессе. Поэтому важной частью работы стало создание иерархии ЛНА, которая объясняла бы связи между регламентирующими документами и их необходимостью для стабилизации и поддержания работы.

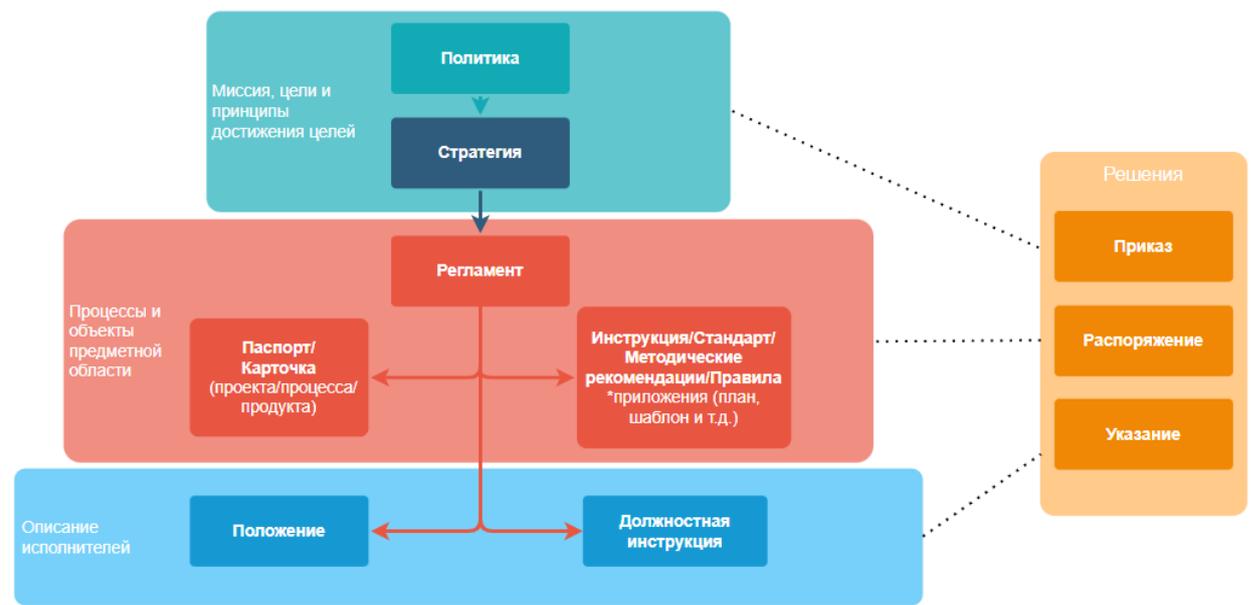
К концу 2023 года – началу 2024 было окончательно сформировано предложение по систематизации ЛНА в компании. При формировании данной системы мы столкнулись с необходимостью соответствия внутренним стандартам, стандартам родительской компании

и внедрению международных практик ведения ЛНА. Так же одним из препятствий была среда, в которой нормирование работы через ЛНА ощущалось как лишний бюрократизм.

Преодолеть препятствия нам помогли прямое взаимодействие с владельцами процессов, взаимодействие со смежными подразделениями - экспертами в составлении и систематизации ЛНА, анализ внутренних регламентирующих факторов и стандартов ПАО, анализ и оценка применимости международных систем организации ЛНА в наших условиях.

Результатом стала визуальная форма представления иерархии ЛНА, в которой каждый уровень важен для выполнения конкретных задач.

Схема 1. Иерархия ЛНА



Особенности данной структуры:

1. Структурирование ЛНА согласно **описываемому объекту**:
  - a. Первый уровень - ЛНА о миссии, целях и принципах
  - b. Второй уровень - ЛНА по процессам и объектам предметной области
  - c. Третий уровень - описание исполнителей и ролей
2. В иерархии ЛНА мы оставили взаимосвязь с **организационно-распорядительными документами** (Решения) по причине прямого взаимодействия с ПАО «Газпром»
3. **Иерархия ЛНА масштабируема** на все функциональные подразделения общества и на верхний уровень организации компании.

Первые результаты внедрения данной модели организации ЛНА были применены в ежегодном планировании создания ЛНА компании на 2024 год. Таким образом мы смогли организовать план создания ЛНА на всю компанию, который соответствовал задачам процессного управления:

1. Зафиксировали плановую регламентацию процессов
2. Распределили ЛНА согласно владельцам процессов, ответственных за результат
3. Внедрили практику ведения ЛНА, как инструмента процессных изменений

## *Инновационность*

*Основная заслуга всей команды заключается в совмещении в компании успешных походов продуктового и проектного управления. Обеспечили применимость как каскадной разработки, так и гибкой, с учетом стратегии цифровой трансформации ПАО «Газпром».*

За счет эффективных организационных решений собрали междисциплинарную команду единомышленников, концентрирующуюся на совершенствовании работы ГИД на уровнях управления бизнес-процессами, управления изменениями и развития внутренней среды.

Главными инновациями считаем:

- применение бизнес-архитектурного подхода для построения работы Центра процессной экспертизы (выделение миссии подразделения, стратегия, ролей, проектов и пр.) , а далее использования Центра, как полигона для тестирования инициатив;
- использование подхода «компания в компании» для Отдела процессного управления, что требует от нас более высоких стандартов работы, помогает видеть шире и дальше;
- упрощение нотации BPMN для описания процессов с целью снижения барьеров для применения в Компании: чтения, координации, изменений разными сотрудниками компании;
- использование GPT технологий для ускорения поиска оптимальных решений в работе;
- использование знаний из области психологии, социологии, политологии для повышения процессной культуры в ГИД.

## *Трудности*

В ходе реализации проекта мы столкнулись с разными сложностями и ограничениями:

- развития - стремительный рост компании, как в количестве сотрудников, функций, так и портфеле продуктов.
- организационными – неясность организационной структуры, частая смена ответственных и направлений работы внутри компании; отсутствие владельца пилотируемого процесса НИОКР;
- ресурсные – ресурс команды процессного управления ограничен; ресурс бизнес-подразделений так же ограничен и приоритизирован на других задачах, возможность использования технологий ИИ ограничена по соображениям внутренней безопасности компании;
- ограничения среды – участники процесса внедрения не были готовы к изменению подхода к работе, в т.ч. и из-за установленных ранее приоритетов, и загрузке операционной работой;
- внутренние процессы – отсутствуют внутренние регламенты пилотирования и внедрения процессов, что усложняет возможность быстрых изменений.

Преодолеть сложности и решить обозначенные проблемы нам удастся за счёт:

- формирование единых стандартов работы внутри компании и регламентации процессов;
- фиксацией границ процессов и разграничений зон ответственности внутри направлений работы;

- регулярных активностей по обмену опытом и объяснением целей трансформационных изменений;
- формирования общих ценностей и культуры изменений в компании;
- регулярного повышении квалификации отдельных сотрудников ответственных за направления работы.

### *Результаты*

По результатам внедрения процессного подхода к управлению изменениями в среде ограниченного взаимодействия и кросс-функциональной кооперации удалось достигнуть изменений корпоративной культуры в сторону приоритизации процессов балансируя с операционные задачами. Внедренные изменения в основном производственном процессе помогли в ориентировании и целеполагании сотрудников на достижение конкретных результатов через конкретные и понятные этапы работы.

Внедренные принципы процессного управления организовали основу стандартов деятельности компании и определили границы требуемого для выполнения основных задач производства ИТ - продуктов. Следующим этапом мы внедряем мониторинг количественных и качественных характеристик процессов с целью их оптимизации и приведению к эффективности.

Конкретные достижения можно зафиксировать, как:

- структурировали и преобразовали через внедрение активностей процесс от формирования продуктовых идей до их реализации и внедрения, за счёт описанного и стандартизированного основного производственного сквозного кросс-функционального процесса, а далее проведённого пилотирования изменений;
- внедрили внутренние органы принимающие решения по продуктовым инициативам на разных этапах основного производственного процесса;
- определили роли и их функции в основном производственном процесса
- нарастили экспертизу в области процессного управления за счет применения междисциплинарного подхода, внутреннего обучения и обмена знаниями, а также улучшений взаимодействия и обмена опытом между сотрудниками различных подразделений;
- идентифицировали сотрудников носителей знаний об оптимальных процессах по опыту работы в прошлых компаниях и начали использовать эти знания;
- частично децентрализовали работу в части совершенствования процессов выявив подразделения с высокой культурой (Архитектурный штаб, подразделение системного и бизнес-анализа) и сотрудников с высокими компетенциями, чтобы через кросс-функциональное взаимодействие сделать процессы управляемыми;
- совместили подход из российских стандартов и современные реалии, что позволяет активности вести работу и вести отчётность в соответствии с корпоративными стандартами.

Отдельным положительным результатом можем считать, что:

- удалось внедрить стандартные артефакты для прохождения этапов основного производственного процесса;
- согласованные, стандартизированные артефакты, органы и процессы проверены на практике;
- участники бизнес-процессов продолжают применять внедрённые практики в операционной работе.
- внедренный план ЛНА компании

## *Информационные технологии*

Так как наш проект по внедрению процессного подхода к управлению изменениями находится на начальных этапах реализации, то автоматизация в широком применении не внедрялась.

Для нашей работы и фиксации результатов мы использовали существующие инструменты компании:

- для описания процессов в схемах нотации BPMN 2.0. мы использовали Miro;
- для описания этапов, ответственных, артефактов и инструкций по работе мы используем открытую локальную базу знаний в Confluence;
- процесс выполнения задач (work-flow) установлен в Jira (каждое функциональное направление ведет доски в соответствии с необходимыми условиями).